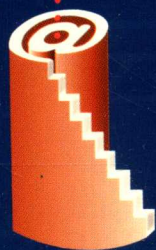


NEW BUSINESS

THE TOP BUSINESS LOGIC OF THE INTERNET ECONOMY



全新经营

网络经济时代的顶层商业逻辑

张建朋 / 著

打破边界·激活创新

中国商业出版社



NEW BUSINESS

THE TOP BUSINESS LOGIC OF THE INTERNET ECONOMY

全新经营

网络经济时代的顶层商业逻辑

张建朋 / 著



中国商业出版社



图书在版编目 (C I P) 数据

全新经营 : 网络经济时代的顶层商业逻辑 / 张建朋 著. --北京 :
中国商业出版社, 2017.12

ISBN 978-7-5208-0152-2

I. ①全… II. ①张… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 326996 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

010-63180647 www.c-cbook.com

新华书店经销

天津中印联印务有限公司

*

720 毫米×1000 毫米 1/16 开 15 印张 170 千字

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

(如有印装质量问题可更换)

作者简介



现任：

- 正商方略创始合伙人、首席咨询
- 商业模式创新与战略升级顾问专家
- 全新经营创新指数测评系统建立者
- 长期专注于商业模式创新、数字化转型、经营战略升级、互联网+营销模式创新研究与咨询

曾服务企业：

万庄农资集团、华瑞农业股份、浙江永艺股份、通赢优采股份、青岛饮料集团、内蒙高原杏仁露、青海金祁连乳业、山西豪佳电力、吉林筑石地产、兰州瑞德摩尔、山东星火传媒、青岛橡树籽幼教、北京国宗中医、湖南你好漂亮美容连锁等三十多家企业。



作者微信号



创新指数测评

正商方略简介

企业使命：致力于帮助企业在数字经济时代建立起引领未来的全新经营模式，为客户提供在多年的创新实践中积累的具有前瞻洞察力的系统解决方案，提供全新的见解和卓越的方法，引导企业与时俱进、持续进化、创新突破。

企业定位——值得企业长期托付的经营战略创新研究中心与数字化营销合作伙伴。核心咨询顾问团队在企业经营战略创新、商业模式创新、数字化转型、互联网+营销模式创新等领域具备数十个成功咨询案例经验。



责任编辑：朱丽丽

策划编辑：张杰

出版统筹：秦富山

封面设计：闰江文化
QQ: 2113265206

谨以此书献给正在为成就伟大商业梦想而奋斗的企业家们！

各方赞誉:

当前,民营企业普遍面临着“三座大山”:市场的冰山、融资的高山、转型的火山。在数字经济时代到来的大背景下,企业需要有更开放的经营思维,本书给了我们一个全面而实用的答案,可以让苦苦挣扎中的传统企业对新商业时代业经营创新的认识变得更加立体起来,更好地指导转型中的中国企业跨越“三座大山”,实现脱胎换骨,成功转型升级,拥抱数字经济新时代。

——内蒙古经济学会会长/数字经济研究院院长 张太平

创新,是我们这个时代的主旋律。然而,如今企业总会把创新两字挂在嘴边,导致现在已经成为了一个缺乏明确意义的口号。本书不仅为我们指出了新商业时代驱动企业创新发展的核心经营理念,更重要的是展示了这些核心理念是如何应用到企业中的,可以让传统企业在数字经济时代的商业变局中更清醒地自我审视,找到创新的立足点和突破点,成功实现创新引领。

——河南万庄农资集团 董事长 赵慧清

企业经营创新是一个完整的体系,转型升级也是一个系统的工程。本书的出版,可以让更多的企业对新商业时代的经营理念有一个系统性、整体性把握,帮助传统企业家快速、全面地升级商业认知,指导企业从盲目试错到有的放矢,摆脱“不是等死、就是找死”的窘境,在变与不变中找到新平衡。

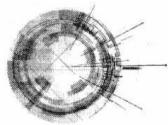
——甘肃华瑞农业股份有限公司 总经理 朱希魁

作为与我公司合作多年的战略创新咨询顾问,建朋通过多年的企业咨询实践,窥视到了新商业时代企业变革升级的核心逻辑,为数字经济时代企业经营创新建立的体系框架令人振奋,脉络如此清晰的书,实属难觅。本书的面世,给业界带来了一股清新的空气,其经验和思想必将令众多数字化转型中的企业受益。

——天津通赢优采食材供应链 董事长 公彦斌

如果我们把企业转型升级之路看成一次登山之旅的话,本书的出版可以指导企业家从一开始就能从山顶俯视上山之路,要比从山下向上盲目攀登,节省时间和精力得多。作者深入浅出的分析,通俗易懂,可以让你快速读懂新商业时代。

——广东顺德缘好钻石有限公司 董事长 陈建津



序：突破思维边界 升级认知维度

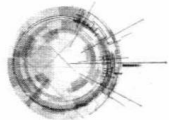
移动互联、智能科技正在加速重塑整个商业世界，正以势不可挡的力量穿透传统行业的藩篱，不断创造着新的挑战 and 机会。一些新生代“野蛮”企业几乎一夜间迅速崛起，展现出令人惊讶的颠覆力量，其快速迭代及灵活多变的特质，让许多传统企业无所适从。而与此同时，不少曾经风光一时的行业巨头一夜之间变得脆弱不堪，眼见一个个传统行业被互联网重塑，愈发地让人看不懂、看不清、不知所措。企业过去传统的经营逻辑和方法已不再有效，曾经驾轻就熟的成功经验也无法像以前那样得心应手。在数字经济背景下，“转型”“变革”和“创新”等趋势，正裹挟着所有的企业一路向前狂奔。

一切的局限，都是源于认知的局限；一切的束缚，都是源于思维的束缚。如何在这个动态、复杂与快变的移动互联与智能科技时代，突破传统的经营思维与经验束缚，适应及有效应对快速迭代的数字经济时代，掌控乃至引领持续不断的创新，是所有传统企业目前面临的一大挑战。“不变等死”“变则找死”——众多企业在纠结缠绕中盲目试错，让本就岌岌可危、困难重重的经营更是雪上加霜，面对充满迷茫和未知的漫漫前路，企业究竟该何去何从？

我们最容易看到表象，也往往最容易只看到表象。新一代的企业家必须能预见变化，能够看清变化背后的逻辑。然而，大多数企业经营者还没有培养出一种应对变化的能力。很多时候，如果一切进展顺利，管理者就会满足于维持现状。有时候，企业家置身于某种情景中，自信变成了自负，对自己创建的事业的强烈情感也会蒙蔽他们，从而使他们丧失了局外人的客观立场。

时代在变，企业不能做井底之蛙。企业要引领未来发展，必须主动求变，而非被动应对。在这个快速迭代的新商业时代，持续学习和不断创新已经成为新一代企业家的宿命。今天的新知，明天或许就已经成为了商业的常识；今天的创新制高点，明天或许就已经是商业竞争的起跑线。要赢得未来商业的竞争，新一代的企业经营者必须放下对一切固有经验的怀恋，在全新的速度坐标下检视自己曾经引以为豪的经验与技能，拓展思维边界，升级认知系统，在全新的经营跑道上重新起跑。

作者出版此书目的，就是希望将十多年在企业经营创新咨询一线实践中所积累的经验和实战心得，毫无保留地奉献给大家。全书通过八大开放性思维、十六大边界突破、八大实践案例分享，全方位解读了移动互联网和智能科技时代，企业数字化转型的顶层商业逻辑。全书包含了思维、战略、组织、营销及企业文化等经营创新的所有主要相关领域，以期让新一代的企业经营者对快速变革的商业环境有一个更加系统、全面和深刻的认知，从而以全新的经营思维审视自己、审视自己的企业，跳出窠臼，看清未来，在业已到来的数字经济时代，迈向全新的经营境界，跟上乃至引领未来商业的变革。



前言 新商业时代，新经营逻辑

在新商业时代，不管一家企业曾经是多么的知名和成功，曾经处于多么强的市场地位和拥有多么大的行业话语权，在互联网时代都可能不堪一击。新生代企业以一种新的价值创造逻辑、市场拓展和资源调配手法，迅速颠覆传统的商业模式，与传统企业正在打着一场不对称的战争。微信的出现之于三大运营商，滴滴的出现之于出租车行业，今日头条的出现之于三大门户网站，莫不如此。

在当今商业环境下，传统企业变革的原点，就在于对新商业环境、新经营逻辑有一全面且深刻的认知，以更宽广的视角、更高的维度、更开放的心态来理解商业的本质和新商业时代的机遇。对于致力于在新商业时代取得更大成功和更快发展的企业经营者来说，对外部环境和变革的含义有深刻而客观的理解，是迫在眉睫的。

一、新商业时代，消费者成为价值链第一推动力

随着互联网、移动互联网和社交网络的发展，消费者拥有前所未有的获取信息和分享信息的能力。其角色、行为和力量正在发生根本变化，用户和企业之间的距离无限接近，实时连接。消费者的话语权日益增强，从

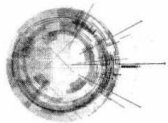
过去的“卖方市场”到现今的“买方市场”，从过去的“买方谨慎”到现今的“卖方谨慎”。

1. 新权力时代到来

在新商业时代，消费者从孤陋寡闻到见多识广，从分散孤立到群体互动，从被动接受到积极参与，消费者潜在的多样性需求被激发，声音越来越强，力量越来越大。传统上因物理空间、渠道、流程制约存在于公司和消费者之间的障碍，在互联网为特征的客户经济时代下被消除；公司和消费者之间的信息障碍和信息不对称因互联网的广泛使用而被打破，公司在顾客面前越来越透明。在新商业时代，消费者对公司以及对公司产品购买与否的选择权和选择力量得到彻底的释放和发展，消费者用手中的设备“投票”，直接决定企业的生死命运。企业价值链的第一推动力转向了消费者，而不再是厂家，这是一个根本的变化。企业过去一切基于在信息不对称背景下形成的以企业为中心的经营模式，以命令和控制为手段的管理模式都已经彻底失灵了。还在紧抱旧权力不放的企业将被市场彻底抛弃。以企业为中心的产销格局已转变为以消费者为中心的全新格局。未来的企业竞争将是用户选择权的竞争，商业机会则蕴藏在同用户零距离的接触当中，企业必须以消费者的需求来引导运营的方方面面。

2. 存量市场的竞争

增量红利不在，存量战争来临，中国的多个产业已经从一个增量期，向长久甚至永久的存量期过渡。企业增长减缓、停滞，甚至出现萎缩；产品同质化、竞争白热化。对诞生、成长于物资匮乏的卖方时代的企业来说，当初的企业创建就是为了解决稀缺性：信息稀缺、资源稀缺、货品匮乏选择有限。而今，这些资源都异常丰沛甚至过量起来，进入一个



供大于求的时代：存量争夺必是一片血腥红海，竞争逻辑简单化、片面化和固化，形成了种种根深蒂固、挥之不去的思维定势，这反而大大限制了企业发展的可能性。要想在激烈的存量争夺战中实现突围，必须首先破除这些思维定势的藩篱。时代在转变，环境在转变，而一些企业家的思维方式和生活方式的转变是非常缓慢的，甚至有的干脆拒绝转变，还沉湎于上个年代的成功经验和传统认知。

3. 对等关系的形成

过去在物质和信息匮乏的情况下，企业经营管理的核心是提高生产效率，构建一个复杂组织的最佳方法就是构建层级架构。有效弥补即时信息的缺失，员工只需服从命令即可，一个成员的地位很大程度上取决于他相对于其他人享有多少信息特权；而在当今物质和信息充沛的网络经济中，企业经营管理的核心是增进联系。互联网让信息透明、随时随地、无处不在，信息不再是有限的、专属的，而是丰富的、大众的。

在网络关系中，成员以对等身份建立联系，他们享有均等的权利与机会：客户与公司之间日趋对等的关系，老板与员工之间的对等关系，公司与合作伙伴之间结成的层层叠叠的对等关系。由“信息不对称”转变为“信息零距离”带来的挑战是：用户个性化，大规模制造转型大规模定制。在这一过程中，在历史惯性、企业文化以及领导人经营思维等多重影响下，真正实现转型成功的可谓凤毛麟角。

4. 智能科技的冲击

互联网和智能科技正在改变商业的方方面面，这种改变速度空前，而且仍在加速。创新的步伐越来越快，企业原来临尽千辛万苦建立起来的市场优势、技术壁垒，都可能在一夜之间被摧毁，颠覆者随时可能异军突

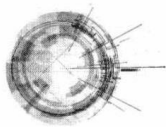
起，瞬间就无处不在了。

互联网、智能科技最大的特征就是开放和互动，让信息成本趋近于零。一方面，消除了供（传统企业）和需（消费者）之间的距离，让企业更加容易地接近客户，了解客户的个性化需求，与客户互动，全流程参与、为客户创造个性化价值；另一方面，互联网让企业更快、更加容易地整合产业链上下游资源，更好地为客户提供价值，同时运用云计算、大数据技术提升企业自身运营能力和效率及对市场的洞见，使精益研发、精益生产和精准营销成为可能。

5. 传统经验的失灵

在创新、转型与颠覆的多重时代命题下，在投资驱动、要素驱动、经济大发展背景下成长起来的企业家们，普遍面临的一个比较大的挑战是：他们大多缺乏系统性的商业认知框架。没有广阔的视角和长期的理念，严重依赖个人直觉和人际关系，这种状态潜伏着危机，经验往往是很难指导成功的，尤其在快速变化的环境中。当前，让那些成功的企业家感到最不舒服的莫过于他们曾经有效的经营模式、管理手法现在似乎失灵了。过去企业的竞争基于对一切信息不对称下的企业优势资源的掌控：控制渠道的流通、控制信息的传播、控制消费者的认知。但是，这种竞争优势在互联网让世界扁平化的过程中，越发显得弱化甚至于消失了。

我们生逢一个大变革时代，知识更新不断加速，企业即使能做到快速变革，也许仅可不被时代抛于身后。环境在变，市场在变，竞争对手在变，企业必须不断超越自己，在全新的速度坐标下检视自己的经验与技能，在网络经济时代，企业过去的成功经验和未来的成功没有太大关系，企业只有颠覆传统、涅槃重生，才有可能免遭时代抛弃和摧毁。借用李开复的一句话“不要用过去的观点看未来”，就是现在，让我们现在就开始



做未来人。

二、新经营逻辑，互联网让一切从封闭走向开放

商业世界每天发生着翻天覆地的变化，其核心是以开放式思维对企业边界的重新定义以及企业核心竞争力的重新构建。在互联网时代，企业核心竞争能力不仅仅体现在产品和技术的竞争力上，还体现在更好地建立和维系与客户互动关系的能力上，更好地为客户、合作伙伴带来机会和共创共享价值的能力上。

互联网建立之初就是为促进合作，自那时起，一场席卷全球的浪潮将每个个体无时无刻不连接在一起。互联网的本质就是让一切连接，人与人的连接让我们更亲近，人与物的连接让我们更方便，物与物的连接让我们的生活更智能。在互联网时代，开放合作是成就的养分，在一个相互连接的世界里，低成本的、即时的、无处不在的在线协作将变得简单。

正如凯文·凯利在《新经济新规则》中所言：科技正在朝着将世间万物互联入网的使命前进着。那些遵循网络逻辑的人，那些意识到我们正在踏入一个被新规则掌控的新世界的人，都将在新的经济世界里抢占先机。新商业时代，企业越开放与别人的连接就越多，连接越广、连接越宽，价值就越大，开放变成企业生存的必要，企业的连接量，决定了企业的价值，不开放，就没有办法获得更多的连接。

1. 在思维上，从封闭走向开放

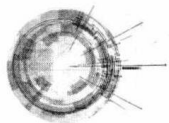
没有传统的企业，只有封闭的思维。创新意味着打破常规，超越自我意味着否定自己，扬弃过去保守性、被动性和消极性的思维，突破传统思维定势和狭隘眼界，多视角、全方位看问题。这样，企业才可能赢得未来的发展机遇并获得成功。然而，对一家传统企业来说，改变过去的惯性思

维比较难；而且行为跟上思想的改变愈发得难，思想意识已经换轨道了，但行为往往还停留在旧轨道上；而且，企业家的思想和行为一致了，怎么动员团队跟上步伐，在这个痛苦转变的过程中，你还在煎熬和取舍，而大量的机会可能已经失去。对于快速发展的中国企业而言，从管理者到企业家都应具备一种变革能力。企业需要主动颠覆封闭的局面，而不是被封闭的局面所颠覆。本书的出版，就是希望能够首先帮助传统企业完成认知的升级、思维的切换。

无论你的公司现在多么成功，也不应该过分陶醉于现有的技术而固步自封，而应不断吸收新的信息和技术，然后将其用于解决问题，改进产品和流程，并创造机会。数字经济时代，开放型经营思维已成为决定企业自身生存和发展的最为迫切和最为关键的能力。时刻变化的市场要求企业家必须放远眼光，以超前的开放型思维决定企业的经营活动。企业需要更大的适应性和灵活性来发展，只有具备了开放性的思维方式，才能够不断地有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。

2. 在战略上，从封闭走向开放

创造未来，就是成为今天的敌人。过去，公司的一切价值创造都主要靠自身来完成，扩张有条不紊、循序渐进。先造一款产品，在当地或区域内获得成功；然后通过建立销售、物流、服务渠道一步步扩张；接下来，将生产能力提高到与公司发展速度相符的水平，一切都按部就班。这样的方式，在过去，也许还可以满足一般性的渐进式增长，但在互联网时代，依靠封闭式发展的空间越来越小了。互联网把整个世界连接在一起，消除了过去信息传递、地域、空间、时间等的限制，随时随地把世界连接在一起，企业可以轻松获得全球范围内的各种资源和渠道，随着信息、连接、计算、生产、分销、人才等几乎所有资源的普及，在知识经济时代，企业



仅仅依靠内部的资源进行高成本的创新活动，已经难以适应快速发展的市场需求以及日益激烈的企业竞争。

开放式经营创新正在逐渐成为企业创新的主导模式。全世界的资源都为我所用，正如全球企业战略大师 C. K. 普拉哈拉德在《企业成功定律》中所指出的那样：“网络经济时代，企业核心竞争力就是来自于在全世界范围内动态重构资源的能力（ $R = G$ ），与客户共创个性化价值（ $N = 1$ ）。”另一方面，为了更好地创造客户价值，企业也可以向行业或社会开放自己的核心资源与独特的专业能力。

正如 Google 创始人所说：选择了开放，你虽然放松了控制权，但换来了规模和创新。开放不但有助于吸收创意（比如为企业平台增添新的卖点，从合作伙伴那里获取专业支持），也可以降低互补性元素的成本，这不仅能让用户得利，也有助于企业生态的发展，而这些机遇通常都是由于传统企业闭门造车而带来的。

3. 在组织上，从封闭走向开放

互联网让组织的各部门之间以及组织与客户之间真正实现了零距离沟通。而传统的组织管理是命令加控制型管理模式，是一个围绕着层级结构而展开的权力与责任体系，为了安全和控制，习惯于将资源封闭在内部。等级制度下的上级给下属设置了一个障碍，结果是下属不愿表达不同意见，不愿意承担风险，不愿意主动创新。上司有权力评价下属的工作，决定他们的升迁，所以一心向上的下属们自然一心一意做老板交代的工作，或者老板示意的工作。这样的组织，在互联网时代，难以快速感知市场和客户需求的变化。需要建立开放式组织，让信息在组织内部充分流动，锻炼每个组织成员的全局性和系统性思考能力；对组织成员赋能和放权，锻炼每个成员的信息处理能力和决策能力。把决策权、



资源配置权和利益分配权下放到一线员工，由他们根据市场变化和用户需求来自主经营，打造组织自身的适应性（adaptability）和韧性（resilience），才能够做到以不变应万变。然而，当前大部分企业，对过往管理模式的深信不疑遮住了大家的双眼。

在工业经济时代，资本与资源稀缺，所以资本与资源支配力更大。目前情况变了，人才以及人的创造力成为稀缺以及决定性因素，资本、资源要附着在人才身上，才能够真正发挥价值。未来企业的成功之道，是聚集一批聪明的创意人才，营造适合的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知市场和客户的需求，充满激情和热情地创造相应的产品和服务。这意味着组织逻辑必须发生变化，传统的公司命令加控制型管理模式不适用于这群人，甚至适得其反。未来组织最重要的功能是激发和赋能，而不再是管理和激励。

前任波士顿咨询集团 CEO 写了一篇很小但是很深刻的文章。他把未来公司的管理比喻成爵士乐和交响乐。传统的公司就像一个交响乐队，高管就是这个乐队的指挥，他要指挥乐队如何奏出音乐。未来的公司则应该像爵士乐，爵士乐更加注重每一个乐手的个人的演奏以及互相聆听，在动态过程当中演奏出一场音乐。

而要做到这样的改变，需要更换传统的组织基因，超越传统的组织模式，在企业内部创造能够让创意人才自由发挥的创意环境，破除组织内部阻碍创新的藩篱。明白这一道理很简单，但转变过程则会非常艰难、非常痛苦，而企业要赢得未来竞争，又必须做出这样的抉择。

4. 在营销上，从封闭走向开放

当互联网开始消除信息不对称，当消费者可以以极低的成本获得大量即时信息时，在这个新的商业世界里，关于品牌推广和市场营销的传统观